

# 深圳理工大学书院模式探索与评估

梁青宁

深圳理工大学（筹）

**摘要** 深圳理工大学（筹）从2021年开始探索“三院一体”育人模式，学院、研究院和书院高效联动，协同育人。经过近两年的建设，形成具有深理工特色的书院模式。在此基础上，进一步探索书院以及书院育人成效的评价方法，初步形成全面的评价方法。

**关键词** 书院模式；育人成效；评估方法；全人发展成绩单

## 一、深圳理工大学的书院模式探索

### 1. 书院概况

深圳理工大学（筹，以下简称深理工）通过建立学院、研究院和书院“三院一体”的育人组织架构，培养兼具科学家精神和企业家胆识的国际化、创新型、“知行合一、理德正行”、全面发展的领军人才。为了完善这一办学理念，在校领导和教育相关职能部门领导的支持下，深理工于2021年9月在明珠校区建立首家试验性住宿式书院，其后于同年11月底举办成立典礼。书院以“曙光”命名（图一），以纪念李国杰院士和樊建平院长等老一辈科学家们研发曙光高性能计算机的开拓性工作。2022年11月，以“中国改革开放事业的重要探索者”、“改革先锋”袁庚先生冠名的书院——袁庚书院宣布成立（图一），这是深理工首家以传承和发扬特区精神为特色的书院。目前，曙光、袁庚两家书院分别设在明珠和西丽园区，入住学生约1800人，研究生约占90%，本科生约占10%。



图一

### 2. 书院特色

经过近两年的实践和探索，书院逐步形成富有深理工特色的书院建设方案。辅导师管理制度和团队初步建立，“书院教育研修班”连续成功举办两期，为深理工书院发展储备人才。院生通过体验式学习和社群教育，传承中华优秀传统文化，热爱民族，热爱家庭和朋友，提升综合素质，促进全人格发展。

深理工书院五大特色：

**朋辈教育：**跨学科生活学习环境激发创新思维，获取终生友谊。

**导师关怀：**专职辅导师人文关怀暖化人心，呵护学生身心健康。

**大师启迪：**学术导师“一对一”辅导助学生认识自我，照耀前程。

**精彩生活：**丰富文体活动伴学生度过充实大学生活。

**文化传承：**传承中科院和深圳精神，指引学生终生发展。

#### 2.1 朋辈教育，激发创新

深理工所有学生不分学院，不分专业，不分年级和性别住在同一书院，以楼层为单位进行网格化管理和开展活动，提升书院的跨学科和交叉学科的学术交流氛围和激发学生的创新能力。学生通过社群教育结交挚友，提升软实力，共同成长，达成全人发展目标。

#### 2.2 导师关怀，暖化人心

书院辅导师下沉到学生当中，了解学生实际问题和困难，和学生成为朋友，通过春风化雨、润物无声的方式，为每位学生的全人发展提供个性化的辅导。自成立以来，书院成功克服了疫情等因素带来的挑战，坚守学生的安全和稳定，营造了积极向上的大学校园氛围和校园文化，丰富了学生的学习和生活，提高了学生对大学的归属感、认同感和满意度。

书院开设“心灵茶室”、“心理沙盘工作坊”等形式，为学生提供適切的人文关怀和心理疏导服务。

#### 2.3 大师启迪，耀我前程

书院积极建立学生与导师的交流平台，营造浓厚的学术氛围。李国杰院士、樊建平院长多次前来书院与师生座谈，参加学生活动，与学生分享曙光高性能计算机的创业故事，鼓励学生蓄力当下，直面未来。通过“师友计划”，书院邀请50余位研究员、教授担任本科学术导师，帮助学生提高学术能力，为学生的升学就业出谋划策。书院开展职业发展、创新创业类课程，邀请行业精英担任学生荣誉辅导师，通过体验式学习方式，为学生提供了解职场与行业、提升竞争力、开拓视野、增强职业发展敏锐度的平台，为学生成长为行业精英打好坚实基础。

#### 2.4 丰富活动，精彩生活

书院持续开展一系列体育活动，鼓励学生在紧张学习之余积极参与锻炼，让学生走向操场，放松身心，缓解疲劳，为祖国健康工作50年。

书院组建中国鼓队、合唱团、乐队等艺术社团，举办草地音乐节、演讲比赛、话剧表演等文艺活动，丰富学生文化生活，提高审美情趣，为学生的美育普及和兴趣培养



搭建学习的平台，将书院打造成为有艺术、有音乐、有歌声的文化艺术社区。

## 2.5 精神传承，伴我终生

书院充分利用院落环境，开展富有书院特色的“微党课”和“微团课”。结合时事政治，举办一系列党团建设活动。书院师生打造书院精神和文化展示空间，在校内外举办体验式教育活动，学习和弘扬中科院精神和深圳精神。

## 二、书院和育人成效的评价

书院对于国内高校来说算是比较新鲜的事物。虽然俗话说“十年树木，百年树人”，教育的成果，特别是素质教育和全人教育的成果往往不是立竿见影的，短期内较难以评价个人综合素质的提升会对社会带来什么样的直接影响。但是对政府、社会、高校以及书院管理层本身来说，各方均迫切想了解书院教育的成效。对在考虑是否举办书院以及已经举办书院的高校来说，我们遇到最常见的问题是，书院教育对本科生的培养真的起作用吗？如何评价书院育人成效？因此，对书院各个层面进行评价是很多书院无法回避的问题。深理工结合自己的实际情况和工作文化对书院教育的评价方法进行了初步的探索，从书院、辅导师和学生三个层面进行评价。

### 1. 对书院的考核和评价

多数书院制高校均设立多家书院，因此就产生了“哪家书院更加优秀？”的问题。深理工尝试初步探索从以下6个方面对各家书院进行“比较”。

#### 1.1 书院活动数量

对书院最直接的量化评价指标是书院举办活动的数量。书院的教育理念是体验式学习、生活教育。书院文化是否活跃，学生的活力是否被有效激发出来，从书院每年的活动数量就可以看出一二。从曙光书院的经验来看，2022年在疫情的情况下，书院举办了175个活动，除去寒暑假，基本上每两天就有一个活动。在这么密集的活动下，学生能找到自己感兴趣的活动来参加，认识新朋友，从活动中学习多方面知识，拓展视野和提升软实力。

#### 1.2 生均参加活动次数和生均参与活动时长

活动数量多是一个指标，但是有时候多不代表质量高。学生参与的深度和广度怎么样呢？为了更全面的反映书院活动的成效，我们要求书院提供每学年学生参与活动总人数和参与活动的总时长，据此得出生均参与次数和生均参与时长。例如我们希望本科生生均参与活动次数为1次/月，生均参与时长为2小时/月，研究生的要求则减半。2022年在疫情的背景下，曙光书院本科生生均参与次数是1.5次/月，生均参与时长是5小时/月，均超额完成基本要求。活动的总人数和总时长均需有较好的记录系统。曙光书院学生自行研发了一个微信小程序，里面有活动发布和签到记录的功能。学生每次参加活动都进行报名和签到，年底时导出数据即可。

#### 1.3 学生对书院的满意度

学生是书院工作的对象，在注重学生体验感和以学生为中心的书院教育理念下，学生对书院工作的反馈尤为重要。每学期临近期末时，书院均会发起学生对书院工作的评价活动。问卷调查的内容包括对餐厅、物业、大学其他服务部门的满意度，学生参与活动的类别和喜爱程度，对书院活动满意度，对书院辅导师的满意度，以及对书院的

总体满意度等。问卷采用匿名形式，问题都比较细化和具体，总体上能较为全面和客观的反映学生对书院的评价。通过这种方式，能够从学生的视角去评价书院的全面工作和表现。

### 1.4 年底考核评估

诞生于中国科学院深圳先进技术研究院的深理工目前仍沿袭先进院的考核文化。在每年底的考核大会上，书院的辅导师和管理层需要接受不同层级的考核，包括中心考核（书院内考核），院级考核（大学范围的考核）。书院的辅导师接受中心考核，书院领导和书院本身接受院级考核，两级考核的内容基本上都是在自我评价和年度总结的基础上用8-10分钟的时候汇报年度亮点工作，学生的安全和稳定等方面的工作。在中心考核上，书院建立年度考核委员会，委员会由大学分管领导，书院领导和其他相关部门领导组成。在院级考核上，书院领导则接受全校领导和各个部门领导的评分。考核的结果分为A、B、C三级，直接与薪资挂钩。在这样的竞争性考核机制下，员工保持适当的流动，确保书院工作富有活力。

### 1.5 经费执行率

考核书院工作的另一个指标是书院经费的执行率。深理工目前按照书院的学生员额划拨书院独立运行经费，定向用于举办学生活动。每年的经费要按不同时间节点执行一定的比例，如果到年底有结余，则收回经费，甚至会影响来年的预算。书院的活动在年初必须有良好的规划，按照不同范畴进行划拨经费，且时刻关注执行情况。

### 1.6 年度活动计划执行率

每年年初，书院团队对年度的活动进行规划，分配预算经费。在年底的考核上，需要报告本书院年度计划的执行情况，以及成效等。这样的机制对于提高团队执行力有较大的促进作用。

## 2. 辅导师的培养体系和对辅导师的考核和评价

### 2.1 书院研修班

辅导师的培养是深理工书院的特色之一。我们称在书院做学生工作的老师为辅导师，而非辅导员。“员”和“师”一字之差，凸显了深理工对辅导师的重视、尊重和认可。员从字面上看，就是指某个人，人员或者成员；而师则是称某些传授知识技术的人或掌握某种专门知识或精通某种技艺的人。从事一份受人尊重的、且具有专业性的职业，掌握相当技能的人才能称之为师。

书院成立之初，我们需要大量专业且有经验的的书院学生工作老师。而现代书院制教育起源于欧美国家，在国内发展较晚，各家书院的发展模式不尽相同，大部分还是按照传统大学的模式招聘和培养辅导员，让辅导员来负责书院的运行和育人工作。作为与学生朝夕相处的一线老师，辅导员的知识素养、基本技巧和能力对学生的成长和书院的发展至关重要。而国内真正了解和熟悉书院教育，甚至是有书院工作经验的老师屈指可数。因此，摆在我们面前的就是书院教育工作专业人才短缺的问题。

我们在思考，作为舶来品的现代书院制教育，“纯正的”书院教育标准是什么？理论基础是什么？核心要素是什么？在书院从事学生工作的基本技能有哪些？国内外是否有经验可以借鉴？为了回答这些问题，我们从2021年开始举办首期“书院教育研修班”<sup>[1]</sup>，每期邀请10名国内外书院教育的专家围绕“书院制教育的理论和实践”来给学



员们授课。修满20个课时并提交论文和参加线下讨论会即可获颁大学发出的结课证书。前两期约300名来自全国各地甚至是国外高校的学员参加研修班并获颁证书。线上观看的人次更是多达上万人,这为宣传书院制教育理念,培养书院教育的后备人才做出了贡献。从研修班中,对书院教育感兴趣,志同道合的学员后来有些人成为了我们的同事,这是非常让人庆幸缘分。

## 2.2 辅导员选拔

深理工在招聘辅导员时,要求候选人先修读或者观看“研修班”,写读后感之后才会邀请参加书院“体验营”。在两天一夜的体验营上,学员要体验书院日常管理,模拟给学生上课,跟学生谈心谈话,组织学生活动,在书院住宿和吃饭,深度的感受书院文化和氛围。这有助于候选人了解什么是真正的书院,是否真正的喜欢和适应这样的工作环境。体验营的最后一项就是参加面试,评委是书院辅导员招聘委员会成员,有校领导,职能部门领导,书院领导和辅导员代表,学院以及研究院教授。学生以及书院辅导员对这些候选人在体验营的表现进行打分和评价,委员会面试时针对这些评价对候选人进行提问,可以说是非常全面的考察。能够走到最后一步的候选人对书院是真爱,同时能力等各方面的表现得到领导、老师和学生的认可。经过这样独具特色的培养和考察选拔之后,我们相信深理工的辅导员团队应该是对书院理念充分认可的,同时具备做老师的基本素养,具备学生工作的基本技能,这对学生的培养和对书院的发展来说都是非常有益的尝试。从几年的运行情况来看,这样的选拔方法成效显著,我们快速培养书院的辅导员团队,为大学书院未来的快速发展奠定坚实的基础。

## 2.3 辅导员职业发展路径

深理工把辅导员列入大学的师资序列,为辅导员制定清晰的职业发展路径,希望辅导员专职做书院的育人工作,专业化发展。对书院学生工作感兴趣、有书院生活学习经历的本科毕业生可以担任见习辅导员,辅助辅导员开展书院工作。硕士毕业生经过培训和考核之后成为初级辅导员,在书院工作一定时间,则可晋升为中级辅导员。继续在书院工作,则可申请高级辅导员或特级辅导员。中级、高级和特级辅导员可以担任书院的行政领导职务,包括业务主办、副院长和执行院长等。为了支撑辅导员的终生发展,辅导员除了参加大学组织的各种学生工作基本技能培训和思政类的培训课程之外,我们发起了一个“辅导员终生学习计划”。该计划要求辅导员每年自修一门跟自己专业背景不一样的学科,每个月跟团队一起分享学习进展和心得。这样一来,团队成员就不断更新自己的知识,而且是跨学科、交叉学科的知识。书院教育理念的精髓之一在于给学生创造跨学科、交叉学科的学习和生活环境。我们要求学生接受博雅教育,全人教育,具备跨学科和交叉学科的知识体系,那我们书院工作的老师们首先必须具备这样的素养和能力,辅导员是具有广博知识,品行高雅的人,这样才能真正在书院做好博雅教育。

## 2.4 辅导员的考核

辅导员的培训、招聘和培养工作做好之后,接下来就是考核和评价的问题。根据深理工的管理特点,每年年底辅导员都要在书院内部的年度考核会上向考核委员会进行考核报告。每人8-10分钟,将自己的年度工作向委员会进

行总结和汇报,委员会根据学生的评分、现场汇报和个人提交的总结报告进行打分。根据对辅导员工作的熟悉程度,委员会成员拥有的评分权重也不一样。总体上是直接管理者具有较大的权重,其他部门和代表的意见在分数上也得到充分的体现。考核结果也分为A、B、C三等,跟年底奖金挂钩,因此大家都非常关注年底考核。

考核的内容是什么呢?学生对辅导员的打分占有一定比例。其次是辅导员60%的时间要花在所负责的学生群体的工作上,这部分占6成的分值。主要看辅导员与学生谈话的时长和成效的记录。再次是40%时间花在行政事务和校级、院级活动上,这部分的分值占4成,主要看每月月底辅导员提交月度工作总结。同时我们鼓励辅导员按照1-8-1的原则对学生进行辅导,即是辅导员大部分的时间花在这两头:10%的优秀学生要做好引领,10%的差生要重点关注进行兜底,中间80%的学生做好补漏工作,做到全覆盖。从这个体系可以看出来,大学是希望辅导员要下沉到学生当中做好最基本的学生工作。对辅导员的评价,我们重视学生工作的实效,而轻文章、轻研究和轻授课。这样的导向就如同鼓励医院的年轻医生多做好看病工作,少为了晋升而去实验室做科研一样。当然,到了高级辅导员之后,我们希望能有更多的理论研究,帮忙大学培养更多的辅导员人才,同时也为书院同行做好理论探索和总结。

## 3. 对学生的评价

学生的成就是评价书院教育成果最直接和有效的方法,书院育人成效的评价,实际上就是评价学生的表现。学生的表现分为远期表现和近期表现。远期是指毕业后在产业和科研上的表现和成就,例如雇主的评价,对社会、经济、学术等领域的影响力和贡献,对母校的回馈等。近期是指在校期间或毕业时可以得到的一些量化数据,例如学业成绩、“软实力”指标的表现、升学就业率、发表文章和专利数量、参与比赛竞赛的表现等。在这里我们描述和讨论的是学生的近期表现。

### 3.1 升学就业成绩

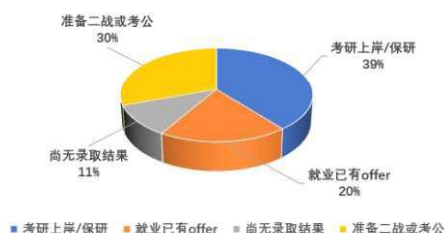
从2021年开始,深理工和国内“双非,即非985,非211”HD大学以及SH大学签订了本科生联合培养协议,两所大学将46名本科生交给深理工从三年级开始培养。今年是首届学生毕业,借此机会我们对毕业生做了全面的评估。

至截稿日期(5月12日),39%的学生成功获得研究生录取,20%的学生已经落实就业,30%的学生准备复习二次考研或考公务员,尚未有着落的学生占11%(图二)。虽然成绩看起来不算亮眼,但是对于“双非”学校来说,已经是有很大的提升,特别是与原籍学校对比时,差异就非常显著。原籍学校HD和SH考研成功率只有5.8%,来到深理工后,上升到35.3%。如果算上保研,总升学率则从14.5%上升到41.2%(图三)。这个差距是由于深理工没有保研资格,所以原籍学校倾向于将更多的保研名额留在原籍学校。可见,来到深理工的书院之后,学生的升学率有较大提升。那书院在帮助学生升学方面扮演什么样的角色呢?深理工实行研究生和本科生混住,他们成为朋友之后,刚升入研究生一年级的学长们经常帮忙分享考研经验,甚至帮忙辅导。本科生发现身边都是很厉害的学长们,潜移默化的也增加了考研的内驱动力。在这些方面研究生和本科生混住发挥了一定的效果。书院辅导员对本科

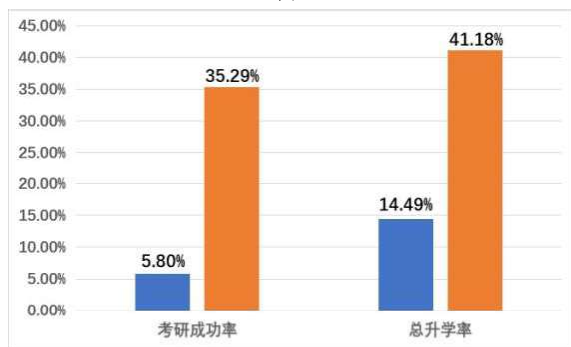


生的人文关怀对升学也扮演重要角色。考研大军内卷十分严重，很多同学不是败在能力，而是败在心态。辅导员恒常性的谈心谈话以及各种力所能及的帮助对学生来说就是一剂定心丸。此外，书院搭建“师友计划”平台，邀请中科院深圳先进院众多研究员担任本科生学术导师，为本科生“一对一”配备学术导师，指导学生科研实践。在2年的实验室科研后，部分学生已经发布文章和专利等，这对学生考研复试是一个很大的促进作用，甚至有些学生直接考入学术导师的研究生。

深理工2019级联合培养本科生毕业去向



图二



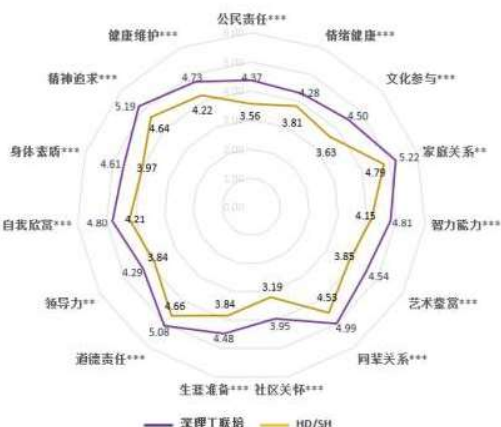
图三

### 3.2 其他学术表现

在“师友计划”的帮助下，46名本科生共发表论文22篇（其中期刊5篇，会议17），申请专利4项，2人在美国数学建模竞赛中获奖，11人次参加RoboCom机器人大赛并获奖（其中3人为全国三等奖，其余为省三等奖）。

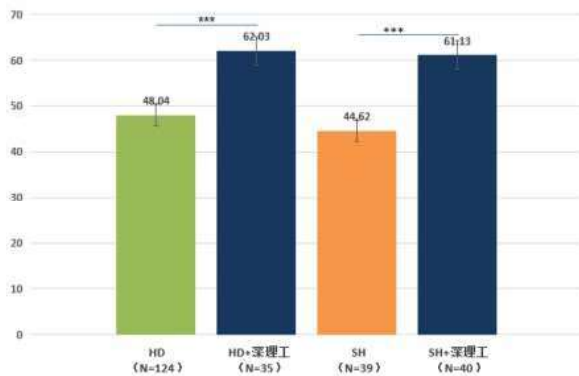
### 3.3 全人发展量表

书院除了在学术能力上对学生有帮助之外，更重要的是帮助学生达成全人发展。接受深理工书院教育的本科生在“软实力”方面究竟与原籍学校是否有差别？这是我们最为好奇的问题。为了评估学生的全人发展情况，我们采用了香港浸会大学的“全人发展量表”<sup>[2]</sup>对深理工联培学生和原籍学校的同专业学生进行对比。结果发现深理工联培学生在各个方面的表现均显著的优于原籍学校的同专业学生（图四和图五）。我们对比了文献里香港<sup>[3]</sup>、澳门<sup>[4]</sup>和阿联酋高校<sup>[5]</sup>的数据，结果发现深理工联培学生的全人发展指数的分数也优于以上几个地区的高校（图六）。结果说明这届学生在书院两年的时间，对他们全人发展的培养是富有成效的。



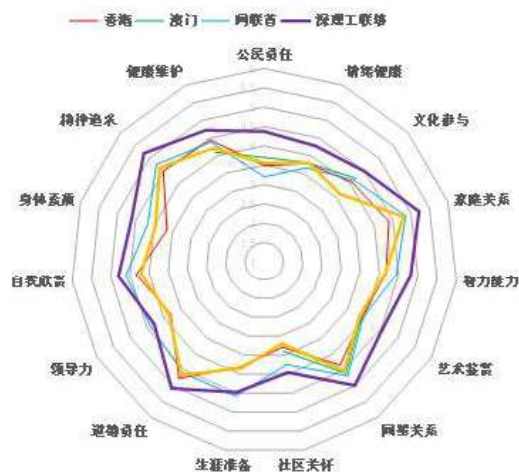
图四

全人发展量表(WPDI)综合得分对比



图五

全人发展量表(WPDI)不同地区结果对比



图六

### 3.4 全人发展成绩单

深理工“三院一体”的育人模式下，学院为学生发布GPA成绩单，在研究院做科研的成果通过论文和专利体

现,而书院的育人成果如何体现呢?深理工书院探索发布“全人发展成绩单”(图七),作为学生在书院成长的量化成绩单。首张成绩单已经在今年书院举行的毕业典礼上由校领导向首届毕业生颁发。书院成绩单由学生自愿向书院申领,书院组织评分并出具成绩单。评分分为四部分:客观评价占50%,主要是反映学生在书院期间参与活动、担任角色、获奖、学术成果、志愿服务等客观情况,数据来源于书院微信小程序平时记录和学生自主申报。个人评价占20%,主要是学生使用“香港浸会大学全人发展量表”进行自我测评。书院评价占比20%,主要是书院辅导师团队组成委员会,在八项指标方面结合书院的日常表现对每位学生进行评分。委员会由书院执行院长/副院长,辅导师组成。最后部分是同侪评价,占比10%,学生代表组成评审委员会,对每位学生在八项指标方面的表现



图七

进行评价。委员会由书院助教、院生会代表和学生代表组成。成绩单的评价方式目前还在不断的探索当中,我们希

望未来得到学生和企业的广泛认可。企业在招人的时候,不光看GPA和文章数量,而且还要看看我们的学生在学术发展、家国情怀、生涯准备、文化参与、社会服务、心理健康、身体素质和人际关系上的表现,我们认为这样选拔人才的机制更加全面。成绩单对书院的工作,对学生的发展其实也是一种导向作用,反过来推动书院的教育和学生的发展要更加均衡和全面。

### 三、讨论

书院制教育在国家大力推行高校“一站式社区服务”政策的支持下迎来发展的黄金机遇期。国内大量传统高校在尝试将传统宿舍转变为书院,新设立的新型研究型大学包括西湖大学、南方科技大学、上海科技大学、中国科学院大学和深理工更是无一例外的均采用书院制教育育人模式来探索复合型创新型人才培养之道。

对于新建立的新型研究型大学来说,可以从开始就做出更好的顶层设计和总体规划。在顶层设计和总体规划方面,对科学研究、教学、人才培养等方面的工作进行了更好的规划。把人才培养放在学校各项工作的首位,通过书院的平台汇聚大学各方本科生育人力量和资源。在学生培养环节,宽口径、厚基础,重视基础研究、学科交叉融合的特点,能更好地推动人才培养工作。在课程设计方面,把基础学科课程、通识课程、理论教学、实践教学进行全面安排。

科教融合、产教融合从一开始就是深理工的优势,或者说我们的“基因”。在学生培养过程中,我们也充分发挥了科教融合、产教融合的特色。学校的本科生可以进入实验室参与科研工作,部分本科生在大学期间已收获了科研成果,并有高水平学术论文可以发表。同样,创新是深理工的另一组“基因”。正是因为我们是新的大学,由零开始毫无包袱的去探索各种新育人方案,最终的目标就是为党育人,为国育才。这些基因就是我们作为一所待去筹设立的新型研究型大学本科生培养的底气所在。

不可否认的是,我们和大多数的书院同行一样面临诸多挑战。从事书院教育的人才不足,辅导师专业化、职业化发展的道路还十分漫长。多数书院领导层均是兼任的形式,对书院投入的精力十分有限,这并不利于书院长远发展。在新型研究型大学中研究生数量庞大,研究生如何管理?研究生书院的必要性和定位是什么?两院关系变成三院关系,如何高效协同育人?如何建立机制让学院和研究院的教授们愿意投入时间到本科生书院育人工作中?书院建设资源投入不足,目前的精英培养模式是否可持续发展?这些问题解决不好,书院的长期可持续健康发展就无从谈起。

### 参考文献

- [1]马芳.以“曙光”为名!中国科学院深圳理工大学(筹)成立首家书院[EB/OL].南方报业传媒集团南方+客户端,2021[2021-11-27].<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1717545293113556720&wfr=spider&for=pc>.
- [2]Ng P, Su X S, Lai G, et al. A holistic model of student development: The validation of whole person development inventory for college students in Hong Kong[J]. Measurement and Evaluation in Counseling and Development, 2016: 0748175615625748.
- [3]Tsang A, Yang M, Yuan R. The relationships between participation in intercultural activities on campus, whole-person development, and academic achievement: a mixed-methods study[J]. Journal of Multilingual and Multicultural Development, 2021: 1-15.

[4]程海东.澳门大学住宿式书院系统成立两年绩效评估[C]//程海东, 宫辉.现代高校书院制教育研究.西安: 西安交通大学出版社, 2016:2-11

[5]Cruz J P, Alquwez N, Alshammari F, et al. Whole—Person Development of Undergraduate Nursing Students: A Multi—University Study[J]. Nursing Education Perspectives, 2022, 43(4): E26—E31.

---

## 作者简介

梁青宁, 男, 深圳理工大学(筹)曙光书院创院副院长, 袁庚书院副院长(兼), 香港大学医学院博士, 曾任澳门大学书院导师和副院长。主要研究领域: 现代大学书院制, 肥胖和代谢性疾病。

联系电话: 13169669089

电子邮箱: larryliang@siat.ac.cn

